

## **La Estrategia Corporativa, la mejor opción de desarrollo para crecer en el mercado**

## **The Corporate Strategy, the best development option to grow in the market**

---

Ausique Rios Ivan Dario

Fundacion Universitaria Empresarial de la Camara de Comercio de Bogota  
Unimepresarial, Bogota D.C, Colombia

### **Situación y/o Problema**

Una empresa como Imlla S.A.S que está en el mercado de las llantas desde 1996, implementara la estrategia corporativa para crecer en participación en su mercado; enfocándose en distintas opciones de crecimiento corporativo, como la diversificación o integración vertical; además de impulsarse a través de alianzas estratégicas o por medio de un crecimiento orgánico.

### **Pregunta Problema**

¿La empresa Imlla S.A.S estará en la capacidad de crecer en el mercado de la llantas colombiano implementado la estrategia corporativa?

### **Objetivo General**

Identificar si la Empresa Imlla S.A.S estará en la capacidad de crecer en el mercado de las llantas implementado distintas opciones y aportes de desarrollo corporativo.

### **Objetivos Específicos**

- Exponer la importancia de la estrategia corporativa para una empresa que quiere agrandar su posición en el mercado.
- Enumerar las distintas etapas que se deben tener en cuenta durante el proceso estratégico.

## Resumen

La estrategia corporativa será la principal herramienta a utilizar por parte de la empresa Imlla S.A.S para crecer en su mercado. Imlla desarrollara e implementará un plan para la ejecución de las tareas, el cumplimiento de sus compromisos y obtención de los propósitos fijados; de su diseño y ejecución dependerá la buena culminación del objetivo. Para que se dé una buena culminación Imlla responderá a tres preguntas vitales de este tipo de estrategia en relación al crecimiento. Y son ¿dónde crecer?, ¿Cómo crecer? y ¿Cómo aportar valor en el proceso de crecimiento? Además hay que tener en cuenta los beneficios e inconvenientes que se puedan presentar, y no olvidar el tema del aprendizaje organizacional; este proceso permite que se mejoren las acciones a través del desarrollo de nuevos conocimientos, la empresa tiene que tener la capacidad de crear y organizar la información, para generar nuevo conocimiento individual y en equipo.

**Palabras Clave:** Conocimiento, Estrategia Corporativa, Crecimiento, Organizacional, Proceso

## Abstract

The corporate strategy is the main tool to use the company Imlla S.A.S to grow in its market. Imlla will develop and carry out a plan for the execution of the tasks, the fulfillment of its commitments and obtaining the fixed purposes; of its design and execution depends on the good completion of the objective. For a good response to be given, Imlla answers three vital questions of this type of strategy in relation to growth. And they are where does to grow? How does to grow? And How does to add value in the growth process? In addition, we must take into account the benefits and disadvantages that may arise, and not forget the topic of organizational learning; this process allows the actions to be improved through the development of new knowledge, the company has the capacity to create and organize the information, to generate individual and team knowledge.

**Keywords:** Knowledge, Corporate Strategy, Increase, Organizational, Process

## Introduccion

Desde mi perspectiva la estrategia la veo como un proceso racional, tal cual lo expone la escuela clasica, el entorno y la organización pueden llegar a convertirse en predecibles y moldeables. La estrategia tiene tres niveles, uno de ellos es el corporativo, y este es el seleccionado, ya que con este se determina en que actividades concretas pretende competir la organización en relacion con su entorno.

La estrategia debe verse con la direccion intencionada al cambio para lograr las ventajas competitivas, alcanzar el liderazgo y permanecer alli. La estrategia como posicion es ubicación de los productos en mercados concretos, basada en donde el producto se encuentra con el cliente, esta estrategia es un proceso analitico para poder predecir y moldear, y posteriormente llegar a la mayor rentabilidad posible. El entorno (mercado) en el que compite la empresa Imlla S.A.S es bastante competido por lo cual hay presiones y limitaciones para que unas estrategias tengan mas exito que otras, entonces se emplearan formas genericas de posicionamiento, donde se lidere en costes y exista una diferenciacion; esa capacidad distintiva ha de ser a partir de recursos y habilidades especiales que desarrolle Imlla. Entonces la estrategia corporativa radica en lo que la organización necesita invertir, partiendo de los datos del pasado; el desarrollo estrategico indica redefinir el campo de actividad de la organización. Para la empresa Imlla es importante crecer ya que es un signo de fortaleza que le permite mantener su posicion respecto a sus competidores; para lo anterior hay que tener en cuenta dos aspectos: la direccion de desarrollo (que se va a hacer) y metodo para conseguirlo (como vamos a hacerlo), la direccion de ese desarrollo se encaminara en una estrategia de expansion; esa estrategia es penetrar aun mas en el mercado para aumentar el volumen de ventas, desde ese punto empieza la diferenciacion. Asimismo para poder reducir costos hay que implementar una estrategia de integracion vertical, reducir la dependencia de proveedores o de los canales de distribucion, si Imlla incorpora un proceso que antes hacia un proveedor, comprando la empresa de ese proveedor se llamara integracion vertical hacia atrás, las principales ventajas seran, aseguramiento de los canales de distribucion, simplificar la gestion de compras, y algo muy importante acceso a nuevos activos intangibles como el

conocimientos (Aprendizaje Organizacional). El enfoque para empezar a trabajar en la estrategia es centralizado, la planificación se realizara a partir de una reunión general donde participe cada uno de los empleados que estén en la capacidad de formular o redefinir la visión, objetivos, planes, asignación de recursos, etc.

Para procurar el éxito en este enfoque se deben cumplir dos condiciones: en primer lugar, Imlla S.A.S tiene que estar en la capacidad de comunicar a todos los niveles involucrados las acciones a ejecutar y poder convertir los planes en acciones efectivas. En segundo lugar, lo más relevante será la capacidad de predecir el futuro, tener esa prospectiva para identificar posibles amenazas y oportunidades; ser lo suficientemente buenos para pronosticar, para efectuar los planes y las acciones, y estos sean claros.

### **Desarrollo y Reflexión**

Es conveniente empezar diciendo que escojo de los tres niveles jerárquicos de la estrategia; la estrategia corporativa, pues dicha estrategia está relacionada con la toma de decisiones determinando así la buena asignación de recursos.

Entonces el objetivo que se busca es hacer crecer la participación de la empresa en su respectivo mercado; para llegar a ese objetivo lo primero es reconocer factores que puedan estar afectando la empresa, cuales son las amenazas frente a los competidores, para esto lo pertinente es realizar una matriz DOFA donde se identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tres por cada uno, posteriormente Imlla identificando eso, implementara una estrategia para establecer unas funciones que se convertirán en una ventaja competitiva.

## Matriz DOFA

<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>I.</b> Desconocimiento de herramientas estratégicas.</p> <p><b>II.</b> Imagen corporativa obsoleta.</p> <p><b>III.</b> Inexistencia de control y supervivencia de los procesos.</p>	<p><b>I.</b> Aparición de nuevos canales de distribución.</p> <p><b>II.</b> Posibilidad de invertir más en investigación y desarrollo.</p> <p><b>III.</b> Ingreso a nuevos mercados. (Ofrecer servicios)</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>I.</b> Versatilidad de productos y precios.</p> <p><b>II.</b> Fidelidad de clientes antiguos.</p> <p><b>III.</b> Buenas Instalaciones.</p>	<p><b>I.</b> Dificultad para adaptarse a los cambios.</p> <p><b>II.</b> Crecimiento de la competencia.</p> <p><b>III.</b> Niveles inflacionarios que afectan la importación del producto.</p>

Ya habiendo identificado los cuatro elementos de la matriz FODA, se procede a hacer una interacción entre cuadrantes donde pueda maximizar las fortalezas sumando las la maximización de las oportunidades para hallar las potencialidades, también minimizar debilidades y maximizar las oportunidades para conocer los desafíos.

Para maximizar las fortalezas lo primero es encontrar la capacidad para que la empresa se adapte con rapidez a la evolución de su entorno, integrando una nueva serie de productos que este asociada a las nuevas necesidades de clientes nuevos y antiguos, un primer caso sería la comercialización de la nueva llanta GEOMAX MX71 que es tan especial y practica para los terrenos que hay en el territorio colombiano; este producto de origen indonesio tan innovador y con buenas referencias es el apropiado para comercializar; su diseño especial de la banda de rodadura del neumático trasero y la distribución de bloques única del neumático aumentan el control de la moto, entonces al tener ya la fidelidad de clientes antiguos y unas buenas instalaciones, Imlla debe encontrar nuevos productos adaptables a la necesidad del consumidor final, fijando precios que también se acoplen a la necesidad del consumidor final, fijando precios que

también se acoplen a la capacidad adquisitiva del cliente. En maximización de oportunidades es preciso enfocarse en nuevos canales de distribución, hacer alianzas estratégicas, realizar una diversificación relacionada, utilizando recursos que ya se tienen. Asimismo invertir, y/o fijar un presupuesto exclusivo para el tema de investigación y desarrollo.

Otro elemento relevante es ofrecer ya no solo productos sino también servicios, en este caso sería, el cliente hace la compra de la llanta, luego Imlla procede a hacer la respectiva instalación de las llantas totalmente gratuita y sin intermediarios, lo más importante dejar contento al cliente para que vuelva, y no solo eso también lo recomiende; es así como se hallan las potencialidades.

En desafíos para minimizar debilidades lo primero es capacitar a todos los empleados de Imlla sobre la trascendencia de las herramientas estratégicas, exponerles cómo se efectúa una estrategia y por medio de cuales herramientas se puede lograr. En imagen corporativa hacer una nueva, acompañándola con temas de marketing digital, creación de redes sociales para estar más cerca a los clientes. Dar más importancia al control en temas de procesos, reformularlos para ser lo más eficiente posible y por supuesto seguir con aquellos procesos que ayudan a la evolución de la empresa.

La estrategia se entiende como el camino que se va a seguir para lograr los objetivos trazados, requiere pensamiento y nuevas ideas. El enfoque de estrategia incluye reevaluación permanente de la capacidad para responder efectivamente al ambiente cambiante del negocio; incluye igualmente procedimientos para mejorar desempeños internos mediante el aprovechamiento de fortalezas, y para manejar los retos del contexto y aprovechar las oportunidades.

### **Implementación de la Estrategia Corporativa**

- i. Desarrollo de la Estrategia.
- ii. Planificación de la estrategia.
- iii. Capacitación de los empleados con respecto a la estrategia (estructura organizacional).

- iv. Definición de prioridades y asignación de recursos.
  - v. Control y aprendizaje de la estrategia.
  - vi. Implantación de la estrategia.
- 
- i. Desarrollo la estrategia: Mediante la aplicación previa del análisis DOFA de los tres aspectos fundamentales por cada uno se define la estrategia diferenciadora de la organización, y así seleccionar en dónde estamos actualmente y hacia dónde nos dirigimos.
  - ii. Planificación de la estrategia: Una vez formulada la estrategia el gerente junto con los directivos la traduzcan en una meta y planes que puedan comunicarse claramente a todos los empleados que hacen parte de Imlla.
  - iii. Capacitación de los empleados: Familiarizar a los empleados con la estrategia que se va a implantar, Cada uno debe saber cuál es su función para el alcance del objetivo.
  - iv. Definición de prioridades y asignación de recursos: Se seleccionan y priorizan las tácticas, según su impacto en la estrategia, considerando las mejoras de los procesos de corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo, es una fase de priorización y asignación de recursos.
  - v. Control y aprendizaje de la estrategia: Establecer si la estrategia está bien encaminada y si su ejecución avanza al ritmo necesario, el control debe ser operativo y estratégico.
  - vi. Implantación de la estrategia: Fundamental la validación de la rentabilidad de la estrategia ejecutada, también es posible aquí realizar correcciones a la estrategia o creación de una nueva estrategia.

## **El Desarrollo Estratégico y la Diversificación Relacionada con la Integración Vertical**

La organización debe invertir a partir de los datos del pasado, para Imlla es necesario tener en cuenta que los cambios sociales acelerados destrozan las estructuras tradicionales de los mercados, la estrategia corporativa debe adaptarse a la fluidez del entorno y convivir con cierta flexibilidad con el cambio interno y externo.

El desarrollo estratégico supone redefinir el campo de actividad de la organización, esto quiere decir enfocarse en otro tipo de actividad que genere rentabilidad, como lo puede ser la prestación de un servicio de instalación o asesoría sumado a lo que ya está, comercialización de llantas. Para las empresas es importante crecer, ya que es un signo de fortaleza que permite mantener la posición respecto a los competidores, o mejorarla creciendo más que ellos; el desarrollo estratégico tiene que tener dos aspectos la dirección de desarrollo (que se va hacer), método para conseguirlo (como vamos a hacerlo). Las direcciones del desarrollo estratégico, están asociados a la estrategia de expansión, es decir hacer cosas relacionadas con las actuales, además si hay una penetración del mercado aumenta lógicamente el volumen de ventas, sin embargo pueden presentarse unas dificultades internas como, desarrollo de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos procesos, nuevas estructuras organizativas. Una de las razones por la cual Imlla decide tener estas direcciones de desarrollo es la oportunidad de inversión de excedentes financieros (ofensiva) *“Los excedentes financieros son un concepto patrimonial resultante de deducir del valor patrimonial el monto del capital social, el de las reservas legales de la entidad y el superávit por donaciones, a 31 de diciembre del año que se analiza. Las utilidades se aplican a las entidades de carácter asociativo, derivándose en distribución de utilidades para su utilización y de conformidad con las normas que regulan su manejo financiero y presupuestal”*. (Moncayo, 2015)



La diversificación relacionada es la herramienta más importante para el buen desarrollo de la estrategia corporativa, pues esta utiliza recursos similares a los que ya se tenían para el desarrollo de nuevos negocios (direccionamiento hacia la prestación de servicios), como canales de distribución, apalancamiento en competencias esenciales y actividades compartidas (alianzas estratégicas). Cuando se aplica la diversificación relacionada hay una reducción de costes, lo cual conlleva a una diferenciación, es una diversificación relacionada limitada donde se relacionan los negocios entre sí mediante una competencia esencial, un ejemplo es la gestión de compras realizada en conjunto con empresas que también estén interesadas en este tipo de implementación de estrategia.

Al momento de la implementación de esta estrategia se presentan riesgos, uno de ellos el coste de coordinación (mejora de procesos comunes) uso de tecnologías de la información, se genera una relación de dependencia que si no se sabe manejar provoca efectos negativos en la diferenciación.

En la diversificación relacionada, este algo que se llama integración vertical, este es el segundo paso de la estrategia corporativa. En este tipo de integración lo que se busca es reducir la dependencia de proveedores o de canales de distribución, lo más efectivo sería la reducción de la dependencia; si la empresa incorpora un proceso que antes hacia un proveedor bien desarrollando esa capacidad o bien comprando la empresa proveedora se dictaminara una integración vertical hacia atrás.

Lo factible es efectuar una integración vertical hacia atrás, ya que la integración vertical hacia delante consiste en actividades que una empresa de distribución o canal mayorista comprándola, e lmla no está en la capacidad financiera en este momento para adquirir una empresa de distribución.

Las ventajas de utilizar una integración vertical hacia atrás es aumentar el poder de la empresa, accesos a nuevos activos intangibles (conocimientos), aseguramiento de acceso a nuevos canales de distribución, sin embargo hay problemas que posiblemente se presentan entre estos la reducción de la flexibilidad de la empresa *“La integración vertical o, en una menor medida, los contratos de largo plazo firmados por las empresas*

*que participan en una misma cadena de producción, las comprometen a no renegociar el valor de los contratos a cada oportunidad que se presente. Este valor del compromiso permite entonces ahorrar los costos de muchos procesos de renegociación, los cuales crean costos de transacción e incertidumbre. Esta incertidumbre puede, por ejemplo, afectar las decisiones de inversión de largo plazo de las empresas. No obstante, este compromiso puede traer algunas ineficiencias, cuando sería realmente mejor para las empresas poder renegociar algunos términos de los contratos cuando el cambio del entorno lo justifica. Esta falta de flexibilidad que lleva la integración vertical (o los contratos de largo plazo) puede entonces terminar en una mala adaptación a cambios de condiciones que ofrecen los mercados. Por tanto, es importante contrabalancear la reducción de los costos de transacción con las ineficiencias que puede causar esta disminución de la flexibilidad". (David Bardey, 2016). También el aumento de los costes fijos; por lo anterior muchas empresas prefieren la cooperación que la integración vertical, pero esto se debe al poco conocimiento sobre la importancia y relevancia de un desarrollo corporativo. La recomendación en Imlla es a largo plazo ya estando con un buen soporte financiero, implementar la segunda fase: la estrategia de integración horizontal "Se acude a la integración horizontal en mercados oligopólicos o en mercados donde una empresa tiene mayor poder o participación que las restantes, con la firme intención de eliminar a la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación" (Tamayo, 2007), es someter al enemigo sin luchar, en mi opinión la estrategia suprema de Sun Tzu que consiste en comprarle todo un competidor, adquirir la empresa de ese competidor, cuando ya se esté un escalón más arriba que ellos.*

Una vez la estrategia ya este implementada, el siguiente paso es controlarla para que se empiece a dar una ventaja competitiva para la unidad de negocios dentro de un sector; el conseguir ventajas competitivas superiores lleva a capacidades distintivas sostenibles. Cuando hay competitividad hay dominio y control de Imlla de una característica, recurso y conocimiento que incrementa su eficiencia, luego le permite distanciarse de sus competidores. Están dos estrategias genéricas el liderazgo en

costes y la especialización (enfoque o segmentación); el aspecto diferencial a largo plazo se encuentra en los RR.HH, producción, finanzas, marketing y logística. Los factores internos para la creación de esa ventaja competitiva es: eficiencia (ventaja en costes), calidad, innovación, capacidad de satisfacción al cliente.

Manejando ya las opciones estratégicas, se aplican herramientas ofensivas y defensivas. Las ofensivas es provocar sorpresa en los competidores, atacar los puntos fuertes de los competidores, atacar con un mismo producto o de mejor calidad, como el caso que se expuso en la página cinco con la comercialización de la nueva llanta GEOMAX, lo conveniente es fijar un precio más bajo o adecuar un nuevo servicio (instalación), atacar esos segmentos olvidados, líneas de producto no desarrolladas, así las probabilidades de éxito aumentan.

En cuanto a las estrategias defensivas, son para reducir los riesgos y mantener las ventajas que se tienen. Es indispensable tener una política de aprovisionamiento y distribución, donde estén los acuerdos de exclusividad con proveedores, otra es la protección interna, proteger la información del conocimiento disponible.

### **Donde y como Crecer (diferenciación)**

Todo empieza con la búsqueda de la eficiencia, el liderazgo en costes. Para el liderazgo de costes está el efecto de experiencia, se fundamenta a medida que aumenta la producción, el coste unitario decrece, entonces la empresa aprende a ser más eficiente y en definitiva a reducir costes.

Para crecer y buscar valor, hay que tener una diferenciación el producto y servicio prestado, crear singularidad, que el cliente perciba esa característica como única, además de que esté dispuesto a preferirlos sobre el competidor. Para responder a la pregunta de cómo crecer se puede por múltiples vías estando con el factor diferencial en imagen de marca, innovación tecnológica, innovación en concepto empresarial, innovación en los procesos empresariales, innovación en calidad, experiencias únicas en servicio al cliente y distribuidores con los que se hecho una alianza.

Hay que tener en cuenta ciertas características intangibles del producto o servicio, entre las cuales están: sociales psicológicas, estéticas; crear emociones impactantes para el cliente (creación de experiencias), crear emociones intensas para luego se dé el reconocimiento social, un ejemplo para contextualizar sería conducir un Ferrari, pero conducir un vehículo de esta marca italiana no es conducir un coche más, se convierte en una experiencia fuera de lo corriente. Cuando hay una estrategia corporativa, está acompañada de la decisión de innovar, romper con el pasado, con lo establecido, imaginar nuevas formas de crear valor. La diferenciación facilita la fidelidad de los clientes, que perciban ese valor diferencial.

*“La respuesta a la pregunta ¿En qué negocio podríamos estar?, se logra entonces con la definición del tipo de producto, y este último, a su vez, se define con el conocimiento de la expectativa y preferencia del consumidor, concretamente con el conocimiento de sus necesidades. Entorno al tipo de producto orientado a satisfacer la necesidad del consumidor, se planteará la razón de ser de la empresa, su imagen, su identidad y su filosofía. Se afirma que para poder dirigirnos a algún sitio, es necesario antes saber dónde estamos y cómo estamos. Por lo tanto, la empresa lo primero que hará es llevar a cabo un análisis de ella misma, que le permita saber dónde y cómo está. El referente de análisis interno debe ser concienzudo, objetivo y veraz, y su objeto de estudio será el conjunto de características de su desempeño que clasificará como fuertes o débiles, según favorezcan o no el objetivo a lograr: la satisfacción del consumidor, con el producto o servicio proyectado. Hará un análisis de la capacidad propia, con el fin de reconocerse y establecer justamente dónde y cómo está. Se hará, por lo tanto, una revisión de, entre otros aspectos, los recursos con los que cuenta, la idoneidad, la infraestructura, la localización, el conocimiento del mercado, las finanzas y las prácticas productivas y comerciales. En este entorno, el interno, la empresa por supuesto tiene total autonomía, lo que significa que en caso de identificar falencias o debilidades en su desempeño deberá subsanarlas, es decir, prepararse para atender la necesidad del consumidor. No descuidará, por supuesto, los aspectos que ha identificado como positivos, es decir, las fortalezas; por el contrario, estas también serán atendidas en su momento, razón por la cual en este sentido habrá también un plan para cultivarlas”.*

(Leon, La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta, 2013)

## **La Importancia de la Estrategia Corporativa**

Una estrategia corporativa es el proceso en el que Imlla define sus metas y objetivos. Para lograrlo debe tener clara su situación, interna y externa. La implementación se convierte en un paso fundamental, aquí hay que asegurar que la estrategia sea transmitida a todos los empleados de la compañía para su posterior ejecución.

También vigilar el cumplimiento y superar los obstáculos que surjan, el seguimiento se acompaña con indicadores de medición del avance, por tanto la estrategia corporativa brinda actualización continua y conocimiento del entorno.

*“La empresa de hoy, debido al fortalecimiento tecnológico y a la constante entrada de nuevos competidores, debe buscar la diferencia en sus productos y orientarse a la apertura de nuevos mercados. Estos mercados inciertos requieren de la ubicación e identificación de la demanda, lo que obliga a la empresa a adoptar una actitud hacia el desarrollo de productos ajustados a las necesidades del usuario y del mercado, y a las posibilidades tecnológicas y productivas de la organización. Esta actitud, por supuesto, es determinante para su competitividad hasta el punto tal que deberá considerar no solo el producto en sí mismo, sino el planteamiento de estrategias innovadoras que apoyen su desarrollo. El desarrollo de la Estrategia Corporativa conforma, entre otros elementos, la denominada meta-proyecto o proceso de convergencia previo a la tarea de diseño del producto. La estrategia está orientada a dar respuesta a algunos de los interrogantes principales que las empresas se formulan, relacionados con el nicho de mercado en que estarían ubicadas y el tipo de producto que desarrollarían para garantizar la participación en dicho mercado. Esta etapa supone el conocimiento minucioso tanto de la empresa en sí misma, como del mercado en el que está ubicada. El resultado de esta etapa se constituye en el punto de partida del desarrollo de producto, cuyo registro en el brief preliminar es necesario como orientación para el proceso de desarrollo del producto o servicio”. (Leon, 2013)*

## **Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional es vital; permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. La cultura desarrollada en una organización puede facilitar u obstruir el aprendizaje organizacional. Imlla que quiere continuar creciendo tiene que aprender permanente; las empresas que quiebran son aquellas que no han sabido desarrollar una cultura de aprendizaje.

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar, y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Es pertinente tener un conocimiento tácito y explícito; el tácito porque es saber producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, toca, siente o escucha; el explícito (tangible) el que Imlla ya tiene en manuales, libros, políticas, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que los empleados, gerente o junta directiva puede expresar con palabras o números para el desarrollo de nuevo conocimiento.

## **La Administración del Capital Intelectual en Imlla S.A.S**

Este conocimiento ya existe en la organización, y es el que se aprovecha para crear la ventaja diferencial, es un conjunto de activos intangibles que están basados en los conocimientos de Imlla; entiéndase por conocimiento el nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Los elementos principales de la base del capital intelectual, se los puede expresar de la siguiente manera. El capital intelectual está integrado por el capital humano, capital de la economía de mercado y estructural. El capital humano es el conocimiento, el potencial innovador de los empleados dentro de los empleados después de capacitados en la implementación de la estrategia.

El capital de la economía de mercado incluye en la estrategia corporativa los canales de distribución y capacidad de generación de ideas de sus clientes y proveedores. En el estructural es infraestructura innovadora de Imlla, el medio por el cual los capitales humanos y el capital de la economía de mercado se apalancan y finalmente se convierten en capital financiero y utilidad. El capital estructural incluye esa capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de equipo de la empresa, su visión, sistemas informáticos, bases de datos, patentes, etcétera.

### **Conclusiones**

- El liderazgo del equipo gerencial, es el aspecto fundamental en el éxito de la ejecución ya que de este depende que la participación sea eficiente en la formulación de la estrategia.
- Un factor determinante es el modelo de gestión que permita formular y hacer seguimiento integral y balanceado a la ejecución de la estrategia.
- La estrategia corporativa define en que actividades queremos estar y en cuales no, es decir considerando las necesidades y las oportunidades que presente el entorno.
- El total de los activos de una empresa se puede comparar con un iceberg, del 100% existente, solo se puede visualizar un 10%, que comprende el capital financiero, el 90% restante que se encuentra oculto, es el capital intelectual de la empresa.
- Imlla debe ver la estrategia corporativa como uno de los principales retos a los que se enfrenta y saber que si hay errores en el planteamiento o seguimiento no servirá su implementación.
- La información es definitiva para la toma de decisiones puesto que contribuye a reducir niveles de incertidumbre. Pero la información en sí misma no logra este propósito, sino la administración razonable de que sea objeto.
- La empresa como organización, en tanto se conozca a sí misma, es consciente de su capacidad y de su alcance, esto mismo le permite trazar el rumbo y horizonte al que pretende dirigirse.



- La empresa Imlla S.A.S está en la capacidad de crecer en el mercado de las llantas colombiano, si ordena, analiza y hay aplicabilidad que conduzca a los resultados operativos.

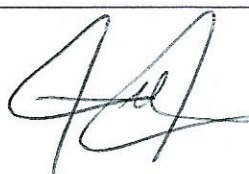
### **Bibliografía**

- David Bardey, G. B. (2016). *Vertical Integration in the Colombian Healthcare Sector*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dys/n77/n77a07.pdf>
- Leon, C. R. (Diciembre de 2013). *La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832008>
- Leon, C. R. (Diciembre de 2013). *La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=la%20importancia%20de%20la%20estrategia%20corporativa&idp=1>
- Moncayo, C. (28 de Septiembre de 2015). *¿Que diferencia existe entre los excedentes financieros y utilidades?* Obtenido de <https://www.incp.org.co/que-diferencia-existe-entre-los-excedentes-financieros-y-utilidades/>
- Tamayo, M. P. (Abril de 2007). *Formas de integracion de las empresas*. Obtenido de [publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/722/642/0](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/722/642/0)



## FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
La Estrategia Corporativa, la mejor opcion de desarrollo para crecer en el mercado.		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Ausique Rios	Iván Darío	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Amaya	Andrea	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Finanzas y Comercio Exterior	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá D.C	2018	16 Paginas
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Conocimiento	Knowledge	
Estrategia Corporativa	Corporate Strategy	
Crecimiento	Increase	
Organizacional	Organizational	
Proceso	Process	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>La estrategia corporativa será la principal herramienta a utilizar por parte de la empresa Imlla S.A.S para crecer en su mercado. Imlla desarrollara e implementará un plan para la ejecución de las tareas, el cumplimiento de sus compromisos y obtención de los propósitos fijados; de su diseño y ejecución dependerá la buena culminación del objetivo.</p> <p>Para que se dé una buena culminación Imlla responderá a tres preguntas vitales de este tipo de estrategia en relación al crecimiento. Y son ¿dónde crecer?, ¿Cómo crecer? y ¿Cómo aportar valor en el proceso de crecimiento? Además hay que tener en cuenta los beneficios e inconvenientes que se puedan presentar, y no olvidar el tema del aprendizaje organizacional; este proceso permite que se mejoren las acciones a traves del desarrollo de nuevos conocimientos, la empresa tiene que tener la capacidad de crear y organizar la informacion, para generar nuevo conocimiento individual y en equipo.</p>		


 C.C 1033751906  
 IVÁN DARÍO AUSIQUE RIOS.



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

**Iván Darío Ausique Rios** con C.C. N° **1.033.751.906** de **Bogotá D.C.** Actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título **La Estrategia Corporativa, la mejor opción de desarrollo para crecer en el mercado** elaborada para efectos de optar por el título de **Profesional en Finanzas y Comercio Exterior** por participar en el seminario o evento, **diplomado en Habilidades Gerenciales**, del (Programa académico) **Finanzas y Comercio Exterior Promoción XIV Jornada Flexible**.


Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en **Bogotá D.C.**, el año **2018** del mes **05** a los **30** días.

**FIRMA**

  
\_\_\_\_\_  
**IVAN DARIÓ AUSIQUE RIOS**

C.C. **1033751906**

Bogotá D.C., \_\_30 de Mayo de 2018\_\_

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de:

**Profesional en Finanzas y Comercio Exterior**

Cordialmente,



IVÁN DARÍO AUSIGUERIOS

C.C. 1033481906. Bogotá D.C.